

GAZDASÁGI MODERNIZÁCIÓ MAGYARORSZÁGON: FÉLÚTON AZ „ÚTFÜGGŐSÉG” ÉS AZ „ÚJ FEJLŐDÉSI PÁLYA TEREMTÉSE” KÖZÖTT?

Bevezetés:

**az átalakulási folyamat eltérő értelmezései – az 'intézményi vákuum'
versus a 'bejárt úttól való függés' nézetei**

2004-ben nyolc közép-európai ország csatlakozott az Európai Unióhoz: a Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Lettország, Litvánia, Lengyelország, Szlovákia és Szlovénia. A csatlakozás egy másfél évtizedes átalakulási folyamat eredménye volt, melynek során államszocialista politikai-gazdasági rendszerből piacorientált, demokratikus politikai-gazdasági rezsím irányába fejlődtek a régió országai. Az országok eltérő fejlődése ellenére a következő néhány hasonlóság azonosítható (*Kornai 2005*). Az átalakulás célja minden országban a kapitalista gazdasági rendszer és a demokratikus politikai rendszer kiépítése volt. Alapvető változások történtek, melyek egyidejűleg érintették a társadalom különböző szféráit, így a gazdasági-politikai struktúrát, a politikai-ideológiai viszonyokat, jogi rendszert stb. Az átalakulás minden országban békésen és viszonylag gyorsan ment végbe. Mindazonáltal nehéz volna ezeken a meglehetősen általános hasonlóságokon túlmenően bármiféle közös jellemzőt találni abban, ahogyan ezek az országok megpróbálták elérni a fenti célokat.

Az 1990-es évek elején az ún. transzformációs gazdaságok tanulmányozása az egyik legnépszerűbb témája volt a posztoszocialista gazdaságokkal foglalkozó összehasonlító közgazdasági, szociológia, politikatudományi, sőt menedzsment szakirodalomnak is. A domináns nézetek az „átalakulási folyamatot” olyan, egyik pillanatról a másikra bekövetkező változásnak tekintették, melynek eredményeképpen a központi tervezésen alapuló politikai-gazdasági szabályozó rezsímet a piacgazdaság logikáján alapuló rendszer váltja fel. Ez a felfogás, tulajdonképpen a jól ismert, ún. nullaösszegű (*zero-sum game*) játszma elméletén alapszik. E szerint az egyik társadalmi-gazdasági

rendszer győzelme a korábbi rendszer teljes megsemmisítésével jár. Más megfogalmazásban, a társadalom különböző intézményeinek fejlődése a forradalmi változások logikáját követi, mely szerint a régi politikai-gazdasági rezsim intézményeinek teljes kiiktatása nélkül lehetetlen a piacgazdaságra jellemző új intézmények maradéktalan kiépítése. Az átalakulást tervgazdaságból piacgazdaságba ilyen 180 fokos fordulatként kezelők számára például az államszocialista múlt kizárólag olyan patológikus intézményi örökséget képviselt, amely lassítja a piacgazdasági intézmények létrehozását, és ezen keresztül kedvezőtlenül befolyásolja a társadalmi-gazdasági átalakulási folyamatokat. A nézetek képviselői túlértékelték a korábbi társadalmi-gazdasági rendszerek intézményi koherenciáját vagy homogenitását, és nem vettek tudomást az egyéni és a kollektív viselkedéseket irányító társadalmi és kulturális szabályozók sokféleségéről (Makó – Simonyi 1992).

A másik, kiegyensúlyozottabb nézet elutasítja az átalakulás – előzőekben röviden ismertetett – 'intézményi vákuum'- szemléletét.¹ Ez a megközelítés felismeri a kialakuló új piaci intézmények bejárt úttól való függését (*path dependency*) például a privatizáció végrehajtásában, az autonóm munkaügyi kapcsolatok rendszerének a megteremtésében, a gazdasági vállalkozások és az állami intézmények irányítási struktúrájának modernizálásában. A bejárt úttól való függés szemléletének az a legfőbb érdeme, hogy a fejlődést történelmi kontextusba helyezve segít megérteni a közép-európai térség posztszocialista gazdasági fejlődési útvonalaibanak különbözőségét. Amint azt az evolúciós fejlődéstudomány egyik képviselője megjegyezte: „a kapitalizmus új, posztszocialista formájának megjelenése szükségessé teszi ennek a 'nagy átalakulásnak' komplex, evolúciós magyarázatát, szemben annak 'big bang' szemléletével, mely – mint azt a metafora maga is sugallja – megfeledezett arról, hogy ezekben az országokban már az átalakulás előtt is létezett valami” (Chavance 1995:288).

Az 1990 és 2005 közötti fejlődési ciklusra vonatkozóan, a közép-európai térség posztszocialista gazdaságainak intézményi változásaiból levont egyik legfőbb tanulság az, hogy a társadalmi-gazdasági változások komplexitásának megértésében az evolúciós megközelítések alkalmasabbak, mint a 'big bang' vagy 'instant kapitalizmus' nézetek. Másik fontos tapasztalat az, hogy a posztszocialista vállalatok és a menedzsment fejlődése eltérő sebességgel a térség gazdaságaiban, és a fejlődésben elért pozíciók meglehetősen törékenyek. Ezzel összefüggésben nem csak a privatizáció változatos formáit fontos kiemelni, hanem az azok kimenetelét befolyásoló „intézményi szűrők” szerepét is, melyek jelentősen befolyásolják az azokban résztvevő társadalmi

¹ Az „átalakulás” kifejezést használjuk az „átmenet” helyett. Ezzel azt szeretnénk hangsúlyozni, hogy elfogadhatatlannak tartjuk azt a nézetet, mely szerint 'kulcsrakész' kapitalizmus jött létre a közép-európai régió posztszocialista gazdaságaiban. A 'kulcsrakész' vagy 'instant' kapitalizmus felfogás képviselői figyelmen kívül hagyják az idő jelentőségét a társadalmi tanulási folyamatban, a piacgazdasági intézmények létrehozásában. E nézetek szerint a térség posztszocialista országainak jövőjét, ... Nyugat-Európa és Észak-Amerika jelenéről kialakított képek formálják /.../, és a változások ezen alapvetően teleológiai fejlődéskoncepciója olyan jövőbeli társadalmat vetít előre, mely nemcsak kívánatos, de már ismert is” (Grabher 1995:33).

szereplők viselkedését. Például a vezetési készségek, az új munkaszervezeti modellek vagy az élenjáró technológiák átadásának hatásait értékelve érdemes felhívni a figyelmet a technológiai és a szervezeti transzfer mechanikus vagy „alulszocializált” interpretálásának a kockázatára. Az új szervezeti értékek és viselkedési minták jelentőségének megértése feltételezi azt, hogy a társadalmi-szervezeti tanulást ne csak interaktív, hanem többdimenziós folyamatnak tekintsük. Ezzel összefüggésben meg kell különböztetnünk a ‘technikai / szakmai’ versus ‘társadalmi / kulturális’, valamint a ‘formális vagy explicit’ versus ‘hallgatólagos vagy rejtett’ tudás- és tanulási formákat.² Végül az átalakulási folyamat sebessége maga is változik a közép-európai országok körében. A röviden jelzett tényezők eredményeképpen az átalakulási folyamat sebessége és az abban elért pozíciók is eltérőek a régió posztoszocialista gazdaságaiban.³

A bejárt úttól való függés megközelítése ugyanakkor gyakran vezet a „bezáródás-” (*path lock-in*) szindróma kialakulásához. A fejlődési pályák „bezáródásáról” akkor beszélhetünk, amikor egy fejlődési minta (például a közvetlen külföldi tőkebefektetéseken alapuló gazdasági modernizáció) kimeríti növekedési tartalékait, melyet a gazdaság versenyképességének romlása, lassuló növekedés, a növekvő munkanélküliség és a szociális ellátó rendszerek minőségének romlása stb. jelez (*Schienstock – Hamalainen 2001:91*). A különböző aktoroknak, így például a vállalkozóknak, a gazdaság- és szociálpolitika állami aktorainak és a szakszervezeti vezetőknek egyaránt szembe kell nézniük a jelenlegi fejlődési minta zsákutcs karakterével, és azzal, hogy megkülönböztetett szerepük van az új fejlődési pályák kijelölésében. Ezzel szemben „Az új fejlődési pályák teremtése (*path creating*) tudatosan végiggondolt és megvalósított letérési folyamatnak tekinthető; kiszakadás azon struktúrákból, amelyekbe a gazdasági szereplők cselekvései beágyazódtak” (*Schienstock – Hamalainen 2001:91*). Kiegészítve Kornai Jánosnak (2005) a közép-európai térségben végbement átalakulási folyamatok hasonlóságairól nyújtott áttekintését kijelenthetjük, hogy a bejárt fejlődési úttal való szakítás és az új fejlődési minta keresése az ezredfordulót követően felgyorsult a térség posztoszocialista gazdaságaiban. A térség országaiban a gazdasági és a politikai elit képviselőinek a gazdasági fejlődés új útjainak keresésével és a közsféra átalakításával (például oktatás, egészségügy stb.) kapcsolatos súlyos gondokkal kell szembenéznük, és új megoldásokat kell kidolgozniuk.

A múlt tapasztalataitól való tagadhatatlan függés hatásai mellett hangsúlyoznunk kell az „új fejlődési út” megteremtésében, a gazdaság modernizációjában, az élenjáró szervezési és vezetési módszerek elterjesztésében a külföldi tulajdonú cégek modellértékű szerepét. Ebből a szempontból külö-

² A rejtett tudás (*tacit knowledge*) lényegével összefüggésben Polányi Mihály, azóta szállóigeként elterjedt megállapítása: „we can know more than we can tell” (*Polányi 1966:4*).

³ Nem véletlen az, hogy az átalakuló posztoszocialista gazdaságokkal foglalkozó legújabb elemzések különbséget tesznek az ún. első és második generációs reformok között, és azt hangsúlyozzák, hogy az ún. első generációs reformok sikeres végrehajtói nem bizonyultak sikeresnek az ún. második generációs reform periódusban (pl. a Cseh Köztársaság, Magyarország) (*O'Dwyer – Kovalcic 2007*).

nösen a multinacionális vállalatok zöldmezős beruházásainak a normateremtő szerepét emelnénk ki a munkaerő- és tudásfelhasználás új szervezeti értékeinek elterjesztésében (Makó 1997). Az említett beruházásokon kívül kutatási tapasztalataink azt mutatják, hogy a szervezeti és a munkahelyi innovációk elterjesztésének új „hordozója” a különböző üzleti funkciók, információs és kommunikációs technológiák (ICT) segítségével történő kihe-lyezése. Tanulmányunk következő részében vázlatosan ismertetjük a közvetlen külföldi tőkebefektetéseken (FDI) alapuló magyar gazdasági fejlődés kiegyensúlyozatlan jellegének fontosabb sajátosságait.

A közvetlen külföldi tőkebefektetéseken (FDI) alapuló gazdasági modernizáció Magyarországon: a fejlődés aszimmetrikus karaktere

Az 1990-es évek elejének FDI-alapú magyar gazdaságfejlesztési stratégiája, az államszocialista gazdaságra jellemző intézményi-szervezeti struktúrák gyors „leépítését” és a piacgazdasági intézmények történelmi léptékben viszonylag gyors kiépülését eredményezték. A jelzett átalakulás olyan pozitív változásokkal járt, mint a munka termelékenységének kiemelkedő növekedése a feldolgozóiparban, az aránylag alacsony munkanélküliségi ráta és az export vezető szerepe a GDP-ben, az exporton belül az ún. high-tech termékek és szolgáltatások kiemelkedő részaránya stb. Ennek eredményeként a nemzetközi szervezetek, így például az OECD, az IMF és a Világbank Magyarországot a közép-európai térség élenjáró gazdaságaként tartották számon, teljesítményünket pedig az írékéhez hasonlították. A térség országainak gazdasági teljesítményét mérő fontosabb statisztikák összefoglalását lásd az 1. táblázatban.

1. táblázat

A közép-európai posztszocialista országok fontosabb gazdasági mutatói

Ország	GDP-növekedés (2001) (1990=100)	1 főre jutó GDP (2001) (PPS)	Termelékenység-növekedés (1989–2001)	Termelékenység-növekedés a feldolgozóiparban (1989–2001)	Munkanélküliség aránya (2002)(%)	Export részaránya (2002)(%)
Cseh Köztársaság	102	60	2,15	3,09	7,3	65
Lengyelország	145	41	3,09	6,65	19,9	30
Szlovákia	108	49	2,39	2,05	18,7	73
Szlovénia	124	74	3,07	3,17	6,0	58
Magyarország	113	54	4,05	7,68	5,9	64
EU-15	125	100	1,54	–	7,6	34

Forrás: (Fink 2006)

A magyar gazdasági modernizáció motorjai döntően a külföldi tulajdonú (főleg multinacionális) cégek voltak, amelyek teljesítményével összehasonlítva a magyar tulajdonú vállalkozások produktuma szerény: a kilencvenes évtized végére a magyar export kilencziedét és az import négyötödét külföldi tulajdonú cégek bonyolították le.

A külföldi tulajdonú cégekben dolgozók keresete átlagosan több mint másfélszerese a hazai vállalkozásokban elérhető kereseteknek. Természetesen a keresetek összehasonlításánál figyelembe kell vennünk, hogy a külföldi tulajdonú cégek nagy arányban használják elsősorban a multinacionális vállalatok (MNV) által képviselt élenjáró technológiákat, illetve vezetési és munkaszervezési rendszereket. A MNV foglalkoztatásban és kereseti különbségekben játszott fontos szerepét illusztrálja a 2. táblázat.

2. táblázat

Multinacionális vállalatok domináns szerepe néhány szektorban és kereseti differenciák 1999-ben*

Szektor	Foglalkoztatás (%)	Egy főre eső kereseti különbség**
Feldolgozóipar, azon belül	46,5	130,2
- Élelmiszer-, ital- és dohányipar	41,5	136,9
- Textilipar	36,9	132,4
- Gumi- és műanyagipar+	48,1	120,7
- Gépgyártás+	43,5	113,1
- Elektromosgép-gyártás+	66,1	111,8
- Járműgyártás+	62,8	113,0
Energia-, gáz-, hő- és vízszolgáltatás	34,6	112,1
Építőipar	9,8	196,8
Kereskedelem és javítás	22,6	189,6
Szálloda és éttermi szolgáltatás	19,4	Nincs adat

Megjegyzés: * Az eredeti táblázat egyszerűsített, szerkesztett változata.

** A kereseti különbségek a multinacionális vállalatok magyar tulajdonú cégekhez (=100) viszonyított különbségét jelzik.

+ Az export szempontjából kiemelkedően fontos szektor (Szanyi 2000; Fink 2006).

Az ország vonzereje azonban, a közép-európai térségbe irányuló közvetlen külföldi tőkebefektetésekben 2000 óta folyamatosan csökken. Ennél is fontosabb azonban az, hogy az FDI szerkezete is változóban van: a munkaintenzív termelőtevékenységek mellett megjelentek a tudásintenzív szolgáltatások és fejlesztési tevékenységek is, és azok növekedési üteme jelentősen meghaladja az EU-15 országaira jellemző ütemet.

A röviden leírt modernizációs folyamatból jelentős mértékben kimaradt a magyar mikro-, kis- és középvállalati (KKV) szféra. Nem sikerült intenzív, a külföldi (multinacionális) vállalatok által képviselt élenjáró vezetési és

szervezési módszereket elterjeszteni a magyar tulajdonú KKV-k körében, az ún. *spill over* hatása viszonylag gyengén érvényesül. Ez további egyenlőtlenségeket okozott a magyar gazdaság teljesítményében. A vegyes és külföldi tulajdonú cégek például lényegesen nagyobb arányban vezettek be termék- és folyamatinnovációkat, mint a magyar tulajdonú vállalkozások.

Az FDI-ra alapozott magyar modernizáció aszimmetrikus jellegének mérséklésében új fejlődési út kimunkálásának lehetőségei nyílnak meg, az átalakulási folyamat kreatív ciklusában, vagy más megfogalmazásban, az ún. második generációs transzformációs reform periódusában.⁴

Új fejlődési pálya megteremtésének perspektívája: az átalakulási folyamat „kreatív” ciklusa

Az átalakulási folyamat első ciklusa vagy az ún. első generációs reform periódusa az 1990-es évek végéig tartott, ebben az időszakban a közvetlen külföldi tőkebefektetések fő motívumai között a „piacszerzés” és főleg a „költséghatékonyság” szerepelt, ezzel szemben az átalakulás kreatív ciklusában vagy az ún. második generációs transzformációs reform korszakában a befektetések indítékai között megjelenik a tudásfelhasználás hatékonysága (*knowledge efficiency*) szempontja (Makó 2003). A globális versenykörnyezetben való túlélésük érdekében a térség gazdaságai egymással versenyezve próbálják magukhoz vonzani az MNV-k különböző üzleti szolgáltatásait.⁵ A tanulmány következő részében az általános üzleti funkciók kihelyezésének (delokalizálásának) gyakorlatával foglalkozunk, melynek sikerét a befogadó országban a technológiai és a szervezeti innovációk sikeres kombinálása alapvetően befolyásolja. Ezzel összefüggésben – előjáróban – megjegyezzük, hogy a korábbi technológiai változások (ilyen például az 1970-es évek termelési automatizálása) összehasonlítva, az ICT olyan különleges „szervezeti technológiát” képvisel, amely megkönnyíti a tudásfelhasználás és a kommunikáció szervezeten belüli struktúráinak rugalmas átalakítását (Ramioul et al. 2006). Az ICT felhasználásán alapuló ún. *e-munkavégzés* az üzleti szolgáltatások kihelyezésének folyamatát rendkívül mértékben felgyorsította az elmúlt évtizedben. E munkavégzési forma elterjesztése olyan jelentős

⁴ A „kreatív” jelző az új vagy tanuló gazdaság által szimbolizált fejlődési pályát jelzi, amely történelmi lehetősége kínál a KKV-szektor globális gazdaságba való, az eddiginél intenzívebb bekapcsolódására. Természetesen, az új fejlődési pályára való áttérés „tanulási időt” igényel a társadalmi partnerektől, és annak gyorsaságát a következő három tényező befolyásolja: (1) a társadalmi partnerek motivációja, (2) az ország rendelkezésére álló tudás- és kompetenciaforrás mennyisége és minősége, (3) illetve váltás a munkáltatók/tulajdonosok, a közsféra képviselőinek és a munkavállalók gondolkodási-mentális sémáiban, paradigmájában (Alasoini 2007).

⁵ Az ezredfordulót közvetlenül megelőzően a közép-európai gazdaságok pozíciója a tanuló vagy új gazdaságban meglepően jó volt. Például a 2001-es OECD-jelentés szerint az ICT-ágazat szerepe kiemelkedően jelentős: „...a feldolgozóipari értékesítésnek Írországon 35%-át, Dél-Koreában 32%-át, továbbá Hollandiában, Japánban, Magyarországon és Mexikóban, egynegyedét tette ki 1999-ben”, továbbá „... a nemzetközi tudományos együttműködés a tudomány és technológia területén, nemzetközi viszonylatban szintén viszonylag fejlett Magyarországon, Lengyelországon és a Cseh Köztársaságon” (OECD 2001:84).

társadalmi és kulturális átalakulást feltételez, amely alapjaiban változtatja meg az egyéni és kollektív (szervezeti) társadalmi-szervezeti tanulási folyamatot. Tehát az *e-munkavégzés bevezetése* nem egyszerűen egy új munkavégzési technika, hanem egy munkahelyi (munkaszervezeti) innováció elterjesztését jelenti.

Az üzleti szolgáltatások kihelyezése: esély a világgazdaságban való intenzívebb részvételre?

*A munkavégzés delokalizációjának tipológiája:
az üzleti szolgáltatások példája*

Az előzőekben azt állítottuk, hogy a gazdasági fejlődés új, kreatív szakaszában a közép-európai térségbe áramló FDI indítékai között, a piacszerzés és költséghatékonyság motívumai mellett felértékelődik a tudásszerzés szempontja is. Ebben a kontextusban az ICT használatára épülő új munkavégzési formák, illetve szervezeti innovációk a modernizációs folyamat fontos tényezői. Gazdasági értelemben a globalizáció a termékek és szolgáltatások, valamint a tőke és a munka fokozott – a korábbi gazdasági fejlődési periódusokkal összehasonlítva –, példátlan méretű mobilitását eredményezi. A szolgáltatások mobilitásának egyik kulcsfontosságú eszköze például a különböző üzleti funkciók kihelyezése. A tevékenységek kihelyezése történhet régión, országon belül vagy országok és földrészek között. Ebben a folyamatban, az *e-munkavégzés*, mint szervezeti innováció különlegesen fontos szerepet játszik. Az *e-munkát* általában úgy határozzák meg, mint „bármely információfeldolgozási tevékenység, melyet a cég telephelyétől távol végeznek, de a cégből irányítanak, továbbá a munka kiadása és teljesítése információs és telekommunikációs technológiák felhasználásával történik”.⁶

Az EMERGENCE (*Mapping the Relocation of Employment in the Global Information Economy*) nemzetközi projekt 2000-ben készült munkáltatói felmérése 18 európai ország – az EU-15 tagállamán kívül, a Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország munkáltatói vettek részt a felmérésben – 7268 munkáltatójára terjedt ki. A felmérés során a munkáltatóknak a következő üzleti funkciók kihelyezésével kapcsolatos tapasztalatait igyekeztünk megismerni:

1. ügyfélszolgálat (beleértve az információszolgáltatást, tanácsadást, értesítést);
2. értékesítés (telemarketing és mobilértékesítés);
3. adatrögzítés, adatfeldolgozás stb.;
4. szoftverfejlesztés, -karbantartás és -támogatás;
5. könyvvitel, egyéb pénzügyi szolgáltatások;

⁶ Ezt a definíciót fogadták el az EMERGENCE-konzorcium tagjai. Az EMERGENCE egy az EU 5. Keretprogramja által finanszírozott kutatási projekt. Bővebb információért lásd: a <http://www.emergence.nu> weboldalt vagy Mako – Keszi (2003).

6. emberierőforrás-gazdálkodás és -képzés;
7. tervezés, szerkesztés és egyéb kreatív/tartalomfejlesztő tevékenységek, valamint K+F-tevékenységek.

*Üzleti szolgáltatások delokalizációja Európában:
a közép-európai régió vonzereje*

A röviden ismertetett EMERGENCE-projekt (2000–2003) felmérésének eredményei szerint minden második (49%) megkérdezett munkáltató már használja az *e-munkavégzés* valamelyik formáját. A 3. táblázat adatai szerint, a cseh és lengyel gazdaság mind abszolút, mind relatív értelemben (egy főre vetítve), a magyar gazdaság pedig csak abszolút mutatóit tekintve, az üzleti szolgáltatások kihelyezése tekintetében, a felmérésben szereplő 10 legkedveltebb célterülete között található.

3. táblázat

**A munkatevékenység kihelyezésének 10 legvonzóbb régiója⁷
(abszolút és egy főre jutó értékek alapján)**

Abszolút értékek	Egy főre vetített értékek
Lengyelország	Brüsszeli régió (Belgium)
Cseh Köztársaság	Bréma (Németország)
London (Egyesült Királyság)	Észak-Hollandia (Hollandia)
Baden-Württemberg (Németország)	Cseh Köztársaság
Észak-Rajna–Vesztfália (Németország)	Lengyelország
Noreste (Spanyolország)	Hamburg (Németország)
Comunidad de Madrid (Spanyolország)	London (Egyesült Királyság)
Lombardia (Olaszország)	Berlin (Németország)
Magyarország	Luxemburg
Bayern (Németország)	Sur (Spanyolország)

Forrás: (Huws – O'Regan 2001:61)

A hét általános üzleti funkció közül a „szoftverfejlesztés és -támogatás” vizsgálatával foglalkozunk. Ezzel kapcsolatban a következő három országcsoporthoz különböztethető meg. Az első csoportba a közép-európai országok: Lengyelország, a Cseh Köztársaság és Magyarország tartoznak. A második csoportba az európai metropoliszok olyan régiói tartoznak, amelyek magasan fejlett üzleti szolgáltatásokkal rendelkező városi övezeteket képviselnek. Ilyen például Brüsszel, London, Lombardia, Észak-Vesztfália és a madridi régió. Végül

⁷ Az EMERGENCE-felmérésben megkülönböztettük egymástól az üzleti szolgáltatásokat „kihelyező” és „befogadó” vagy „célországokat”. Tevékenységet kihelyező ország az, amelyből az üzleti funkciók valamelyikét egy másik régióba, országba vagy földrészre telepítik. A „befogadó” vagy „célország” az, ahová a fent említett üzleti funkciókat áttelepítették (Huws – O'Regan 2001:52).

a harmadik csoportba a szintén fejlett, és a szoftverfejlesztés és -támogatás számára ugyancsak vonzó célterületekként megjelenő ún. másodlagos régiók tartoznak, mint például Emilia-Romagna Olaszországban, Északkelet-Spanyolország, Dél-Spanyolország és a brémai régió Németországban. A 4. táblázat illusztrálja a szoftverfejlesztés és -támogatás kihelyezése szempontjából legvonzóbb első tíz régiót mutatja be.

4. táblázat

**A szoftverfejlesztés és -támogatás tíz legfőbb célállomása
(abszolút és egy főre jutó értékek)**

Abszolút értékek	Egy főre vetített értékek
Lengyelország	Brüsszeli régió (Belgium)
Cseh Köztársaság	Bréma (Németország)
Északkelet- Spanyolország	Észak-Hollandia (Hollandia)
Észak-Rajna–Vesztfália (Németország)	Dél-Spanyolország
London	Lengyelország
Madrid	Cseh Köztársaság
Lombardia	Északkelet-Spanyolország
Magyarország	London
US	Északkelet-Olaszország
Északkelet-Olaszország	Emilia-Romagna

Forrás: (Huws – O'Regan 2001:62)

Amikor a szoftverfejlesztési tevékenységek kihelyezésének indítékairól kérdeztük a munkáltatókat, némileg meglepő eredményeket kaptunk. Az általánosan elterjedt vélekedés, miszerint a volt államszocialista országok vonzerejét elsősorban az alacsony bérű IT-szakemberek jelentik, nem bizonyult helytállónak. Az alacsony költséget mint a kérdéses üzleti szolgáltatás kihelyezésének indítékát megelőzte ugyanis a „technikai szakértelem”⁸. A szaktudás és a megfelelő minőségű munkavégzés volt, tehát az elsődleges tevékenységkihelyezési motívum. (Lásd az 5. táblázatot.) Az eredmények azt jelzik, hogy a projektben szereplő posztszocialista országok jelentős erőfeszítéseket tettek azért, hogy az *e-munkavégzés* formájában megvalósuló, magas hozzáadott értéket képviselő üzleti tevékenységek tekintetében ne csak költség-, hanem tudáshatékonysági szempontból is vonzók legyenek. Mindazonáltal félrevezető lenne lebecsülni az alacsony költségek szerepét, hiszen ez a tényező változatlanul kiemelkedően fontos tárgy a munkáltatói mérlegelésnek akkor, amikor a különböző üzleti funkciók kihelyezése során célországot választanak.

⁸ Az IT-szakemberek bérköltségével kapcsolatban érdemes idézni a Magyar Informatikai Vállalkozók Szövetségének egyik képviselőjét, aki szerint: „A magyar szoftverspecialisták nem drágábbak, mint az indiaiak. A magyar informatikusok órábéré 25 dollár, ami azonos az indiaival. Összehasonlításképpen: az USA-ban 100-150 dollár az órabér ebben az ágazatban” (Kováts 2004:11–15).

**Üzleti szolgáltatások a közép-európai országokba történő
kihelyezésének indítékai**

Sorrend	Cseh Köztársaság	Lengyelország
1	Technikai szaktudás	Technikai szaktudás
2	Alacsony költség	A cég hírneve
3	Vevőközeliség	Vevőközeliség
4	A cég hírneve	Alacsony költség
5	Régi kapcsolat	Régi kapcsolat
6	Megbízhatóság/minőség	Személyes ismeretség
7	Közeliség a vállalat többi részéhez	Megbízhatóság/minőség
8	Személyes ismeretség	Közeliség a vállalat többi részéhez
9	Véletlen ismertség	Jó marketingstratégia
10	Jó marketingstratégia	Összeolvadás/felvásárlás
11	Összeolvadás/felvásárlás	Véletlen ismertség
12	Hasonló kultúra	Hasonló kultúra

Forrás: (Huws – O'Regan 2001:53)

Az üzleti szolgáltatások *e-munkavégzés* formájában történő kihelyezésének másik fontos jellemzője, hogy eltérően érinti a különböző méretkategóriába tartozó vállalkozásokat. Pénzügyi megfontolások következtében a nemzetközi projektben nem szerepeltek a mikro- és kisvállalkozások, csak a közepes- és nagyvállalatok. Ennek ellenére jól kimutatható a vállalati méret és a tevékenységkihelyezés kapcsolata. A nagyvállalatok a közepes vállalkozásoknál nagyobb mértékben kapcsolódnak be az *e-munkavégzés* formájában az üzleti szolgáltatások globális értékláncába. Sőt, a cégméret szerepe a közép-európai régióban nagyobb mértékben érvényesül, mint az EU-15 tag-országokban. Ezek a különbségek – összhangban a bevezetőben a magyar gazdasági fejlődés aszimmetrikus karakteréről elmondottakkal – nehezítik a kisvállalkozásoknak (KKV) a gazdasági fejlődés új ciklusában való részvételét. A KKV-szektor vállalkozásainak részvételét az üzleti szolgáltatások globális értékláncaiban számos tényező befolyásolja. A következők részben a munkafolyamatokra jellemző tudás- és munkaerő felhasználási mintákkal és a munkahelyi innovációk szerepével foglalkozunk, olyan új munkavégzési formák elterjedésével összefüggésben, mint amilyen például a távmunka.

**A szervezeti innováció szerepe a KKV-szektorban: a távmunka
és a munkaszervezeti paradigmák kapcsolata**

Az *e-munkavégzés* globális keresleti és kínálati oldalának áttekintését követően a szervezeti innovációknak a munkafolyamatok szintjén megjelenő néhány sajátosságával foglalkozunk. Sajnos a közép-európai régió posztiszocialista vállalatainak munkafolyamatainak változásáról nem állnak

rendelkezésre szisztematikusan összegyűjtött, összehasonlítható empirikus tapasztalatok. A gazdasági szervezetek felépítésével és működésével foglalkozó elemzésekben, a munkafolyamat egyfajta „fekete dobozként” szerepel. Ennek következtében csak részleges tudással rendelkezünk arról, hogy valójában hogyan változott a munkavégzés tartalma az elmúlt 20 évben, valamint, hogy a különböző munkaszervezeti modellek jellemzői milyen mértékben befolyásolják az egyéni munkavállalók és a vállalkozások tanulási képességét és ezen keresztül a munkahelyi innovációk megjelenését.

Az élesedő globális piaci verseny és a gyors technológiai fejlődés arra kényszeríti a fejlett tőkés gazdaságok vállalatait, hogy olyan munkaszervezeti formákat fejlesszenek ki és vezessenek be, amelyek hatékonyabban biztosítják a tudás szervezeten belüli felhasználását és megosztását. Ez különösen fontos a kialakuló tudásalapú gazdaságban, ahol a cégek tanulási képessége a versenyelőny döntő tényezője. *Nielsen – Lundvall* (2003) különbséget tesz a „tudásalapú gazdaság” és a „tanuló gazdaság” fogalmi között: „A tanuló gazdaság koncepciója azt jelzi, hogy napjaink gazdaságára nem elsősorban a tudás intenzívebb használata jellemző, hanem hogy e tudás a korábbiaknál gyorsabban avul el. Ezért a versenyképesség fenntartása érdekében a cégek számára létfontosságú, hogy megkülönböztetett figyelmet fordítsanak a szervezeti tanulásra, az egyéni munkavállalók pedig folyamatosan törekedjenek tudásuk megújítására” (*Nielsen – Lundvall 2003:3*). A szerzők szerint ezekkel a kihívásokkal szembesülve a cégeknek törekedniük kell munkaszervezetük átalakítására, rugalmassá tételére.

Ez nem teljesen új jelenség. Például a többnyire fordí típusú munkaszervezeti modellel jellemezhető autógyártásban is egyre elterjedtebb, hogy a szereldei szalagok mellett dolgozó alkalmazottak munkaköre bővül olyan termelést támogató funkciókkal, mint amilyen a minőségellenőrzés. Ezt megerősítik annak a nemzetközi összehasonlító kutatásnak az eredményei, amelyet 1985-ben, 1995-ben és 2000-ben folytattunk a villamos- és az elektronikai iparban. Az adatok azt mutatják, hogy a munkások részvétele, ha eltérő mértékben is, de nőtt a minőségellenőrzéssel kapcsolatos feladatok ellátásában (*Makó – Nemes 2002*). A felmérésben szereplő három egykori államszocialista országban a minőségellenőrzésében való dolgozói részvételében a legradikálisabb változások a magyar és a szlovén vállalatok esetében mutatkoztak. (Lásd a 6. táblázatot.)

6. táblázat

A fizikai munkások részvétele a minőségmenedzsmentben

Ország	Fizikai munkások által végrehajtott minőségellenőrzési feladatok aránya (%)		
	1985	1990	2000
Lengyelország	6,9	4,5	8,0
Magyarország	5,3	25,1	29,0
Szlovénia	7,3	17,9	21,0

Forrás: (Makó – Nemes 2005:64)

Korábban már hangsúlyoztuk azokat a különbségeket, amelyek kis- és középvállalkozások (KKV) és a nagy cégek között tapasztalhatók az innovációs teljesítményekben. A KKV-knak a gazdasági fejlődés „kreatív ciklusában” való sikeres részvétel elképzelhetetlen – többek között – a szervezeti innovációk jelenleginél intenzívebb használata nélkül. Ennek illusztrálására az ezredfordulót követően (2002–2004) öt gazdaságilag fejlett régióban vizsgáltuk a távmunka mint új munkavégzési forma és a munkaszervezet egyéb működési jellemzőinek kapcsolatát a KKV-szektorban.⁹ A távmunka az *e-munkavégzés* speciális formája, melynek során a munka szervezése és teljesítése az információs és kommunikációs technológiák (ICT) segítségével, alkalmazotti munkaviszony keretében, a munkáltató telephelyétől távol történik.¹⁰

Kutatásunkban öt európai régió több mint 1700 kis- és közepes vállalkozásának részvételével összegyűjtött empirikus adatok segítségével a munkavállalók ellenőrzésének módjait (közvetlen vagy közvetett) vizsgáltuk. Elemeztük továbbá a munkavállalóknak a munkavégzésben rendelkezésre álló autonómiájának mértékét (*eGAP-projekt, 2002–2004*). A munkaszervezet két dimenziójának („vezetői felügyelet” és „munkavállalói autonómia” a munkafolyamatban) kombinálásával a következő munkaszervezeti modellek különböztethetők meg.¹¹ (Lásd a 7. táblázatot.)

7. táblázat

A távmunka elterjedésének vizsgálatában alkalmazott munkaszervezeti (termelési) modellek

Felügyelet típusa	Dolgozói felelősség mértéke a munkavégzésben	
	Korlátozott	Kiterjedt
Közvetlen/zárt	fordi munkaszervezet	neofordi (átmeneti) munkaszervezet
Közvetett (csapatmunkán keresztül)	neofordi (átmeneti) munkaszervezet	posztfordi munkaszervezet

Forrás: (Makó et al. 2004:33)

⁹ Az E-társadalomban és gazdaságban való részvétel egyenlőtlenségeivel foglalkozó projektben (*E-Society Gap Assessment Project, eGAP*) résztvevő országok és régiók: Franciaország (Rhône-Alpes), Finnország (Tampere), Magyarország (Közép Dunántúl), Olaszország (Emilia-Romagna), Nagy Britannia (Nyugat-London). Bővebben lásd: <http://www.egap-eu.com>

¹⁰ Keretmegállapodás a távmunkáról (2002). A definíciót elfogadták a főbb európai szociális partnerek, mint az UNICE (*Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe*), az UEAPME (*European Association of Craft Small and Medium-sized Enterprises*), az ETUC (*European Trade Union Confederation*) és a CEEP (*European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest*).

¹¹ A termelési paradigmák megkülönböztetése során a tömeggyártás jól ismert fordii paradigmája mellett megkülönböztettük annak neo- és posztfordii változatait. A neofordii munkaszervezeti modell rugalmasabb, mint a klasszikus fordizmus, például a munkaköri cserét vagy a team-munkát nagyobb mértékben használják. A témával foglalkozó szakemberek a neofordizmus kifejezést gyakran felváltva használják az ún. karcsúsított munkaszervezet (*lean organisation*) fogalmával (Makó 2005). A posztfordizmus vagy a „tanuló munkaszervezet” (*discretionary learning organisation*) esetében a munkavállalók autonómiája jelentős, a feladatok összetettek és mindezek következtében jelentős tanulási lehetőségek és igények jellemzik a munkafolyamatot (Lorenz-Valeyre 2004).

Az eredmények szerint a munkavállalók közvetlen ellenőrzése elsősorban az olasz (73%), a magyar (72%) és kisebb mértékben a francia (53%) KKV-szektorra jellemző. Ezzel szemben brit és finn cégeknél a közvetett vezetői ellenőrzés a „team-munka” formájában érvényesül. Hasonlóképpen a munkafolyamatban a dolgozók nagyobb autonómiája jellemző a Tampere és a Nyugat-London régiókban működő vállalkozásokra, szemben, a másik három régió (Emilia-Romagna, Közép-Dunántúl és Rhône-Alpes) kis- és közepes vállalkozásaival.

Az ellenőrzés típusával és a munkavállalói autonómia mértékével összevetve, a távmunka mint új munkavégzési forma nagyobb mértékben jellemző azokra az európai régiókra, amelyekben a KKV-szektor vállalkozásaiban a posztfordi vagy neofordi (átmeneti) termelési paradigmák használata jellemző. Ezzel szemben a távmunka alacsonyabb előfordulási arányával találkozunk azokban a régiókban, ahol a vállalkozások munkafolyamataiban a tömeggyártás jól ismert munkaszervezete, a fordizmus dominál. A nemzetközi projektben szereplő öt régió vizsgálatának tapasztalatai szerint, a fordizmus és a neofordizmus munkaszervezetei dominálnak Emilia-Romagna (90%) és Közép-Dunántúl (89%) régiók KKV-szektorában. A posztfordi munkaszervezet viszonylag jelentős előfordulása jellemző a finn Tampere (43%), valamint a brit Nyugat-London régiók (35%) vállalkozásai körében. A Rhône-Alpes régióban működő francia vállalkozások pozíciója az ismertetett két régió csoport közötti található. A 8. táblázat tartalmazza a termelési paradigmák megoszlását az eGAP-projektben szereplő öt országban kiválasztott régió kis- és közepes méretű vállalataiban.

8. táblázat

A munkaszervezeti modellek (paradigmák) megoszlása az eGAP-projekt régióiban, illetve a távmunka előfordulási aránya

Távmunka regionális előfordulása	A munkaszervezeti paradigmák megoszlása (%)		
	Fordizmus	Neofordizmus	Posztfordizmus
Emilia-Romagna (Távmunka: 17,6%) ¹²	65	25	10
Közép-Dunántúl ¹³ (Távmunka: 29,1%)	65	24	11
Nyugat-London (Távmunka: 45,9%)	34	31	35
Rhône-Alpes (Távmunka: 68,7%)	43	28	29
Tampere (Távmunka: 52,1%)	23	34	43

Forrás: (Makó et al. 2004:34)

¹² A távmunkavégzés lehetőségét jelző mutatók Keszi Roland számításain alapulnak, amelyeket részletesen ismertet Keszi Roland PhD-értekezése (2004). Az „E-Society GAP Assessment Project” (2002–2004) 5th FP-ben résztvevő öt régióban a távmunka átlagos aránya 39,7% volt.

¹³ Ebben a vonatkozásban érdemes megjegyezni, hogy a munkafeltételekkel foglalkozó európai felmérések (European Working Conditions Survey, 2001, 2005) szintén megerősítették azokat a kutatási tapasztalatainkat, melyek szerint a Közép-európai országok munkavállalói lényegesen kisebb autonómiával rendelkeznek a munkavégzés munkaszervezésében és a munkaidő beosztásában, mint az EU-15 munkahelyein dolgozók. Másrészt a kollégák által nyújtott támogatás könnyebben biztosítható a közép-európai országokban (<http://www.eurofound.eu.int>).

A kutatás eredményei szerint megállapítható, hogy erős kapcsolat van a távmunka alkalmazása és a munkaszervezeti paradigma típusa között. A távmunka legnagyobb arányban azokban a régiókban fordult elő, amelyek vállalkozásaiban a neofordi vagy posztfordi munkaszervezetek dominálnak, azaz a Tampere és a Nyugat-London régiókban. A távmunka legalacsonyabb arányaival Közép-Dunántúl és Emilia-Romagna vállalkozói körében találkoztunk, ahol a munkafolyamatokban a fordí munkaszervezeti modell dominál, míg a posztfordi munkaszervezet minden tíz vállalkozás közül egyben fordul elő. A távmunka nemcsak a munkavégzés olyan új formája, mely ICT-használatán alapul, hanem egyben szervezeti, munkahelyi innovációt is képvisel. Érdemes megemlíteni, hogy az eGAP-projektben szereplő KKV-k körében az internet használatában mutatkozó különbségek lényegesen kisebbek voltak, mint a távmunka elterjedtségének tekintetében. A vállalkozások legalább 70%-a használja az internetet, és hasonló arányban használják az elektronikus levelezést is. Ezzel szemben Rhône-Alpes, Tampere és Nyugat-London régióinak vállalkozásai 69, 52 és 46%-ban alkalmazzák a távmunkát, míg Emilia-Romagna és Közép-Dunántúl vállalkozásai közül csupán 18 és 29%. Egyrészt tehát a vállalatok jóval kisebb arányban alkalmazzák a távmunkát, mint az technikailag lehetséges volna, másrészt az alkalmazásban mutatkozó különbségek jóval nagyobbak, mint az internet vagy egyéb infokommunikációs technológiai eszköz használatában jelentkező differenciák. Ez szintén azt a vélekedésünket támasztja alá, hogy a távmunka nem elsősorban technológiai, hanem szervezeti innovációnak tekinthető.

Záró megjegyzések

Az új gazdasági fejlődési pálya kínálta lehetőségek megragadása a közép-európai térség posztszocialista gazdaságai számára kettős kihívást jelent. Egyrészt számolni kell azzal, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetések indítékai közül a költséghatékonyság mellett – amely az átalakulás ún. első generációs periódusát jellemezte az 1990-es években – felértékelődött a tudáshatékonyság mint beruházási motívum. Másrészt az ún. második generációs transzformációs reform keretében vagy a gazdasági fejlődés ún. kreatív periódusában, a kiegyensúlyozott gazdasági fejlődés elképzelhetetlen a mikro-, kis- és középvállalkozások globális értékláncokban való intenzívebb részvétele nélkül.

Az általános üzleti funkciók kihelyezésének példájával arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy a közép-európai régió vonzereje leginkább a közepes és nagyvállalatok szegmensében érvényesül, miközben a foglalkoztatottak többsége a KKV-szektorban található. A posztszocialista gazdaságokban a KKV-szektor gyengébb pozíciókkal rendelkezik a kialakuló tudásalapú vagy tanuló gazdaságban, szemben az EU-15-ben működő kisvállalkozásokkal. A globális értékláncokba való bekapcsolódást megkönnyítő olyan munkaszervezeti modellek (például a posztfordizmus), amelyek elősegítik munka-

helyi-szervezeti innovációk bevezetését (például a távmunka alkalmazását), a magyar KKV-szektorban kevésbé terjedtek el.

A közhiedelemmel szemben a közép-európai régióban működő KKV-k rendelkeznek az említett új munkavégzési formák bevezetéséhez és alkalmazásához szükséges ICT-infrastrukturával. Nem a rendelkezésre álló technológia hiánya gátolja a magyar cégek sikeres részvételét a gazdasági fejlődési új ciklusában, hanem a szükséges munkaszervezeti paradigmaváltás elmaradása. Másként fogalmazva ez azt jelzi, hogy a KKV-k hazai gyakorlatában a tanuló vagy posztfordi munkaszervezetek, a projekt típusú hálózati együttműködés, valamint a szervezeti innováció más formái (például a munkaidő rugalmassága) fejletlenek. A kívánatos és szükséges változások, egyebek mellett, feltételezik a vállalkozásfejlesztési politika olyan új prioritásainak kijelölését, amelyek csak a társadalmi és gazdasági szereplőkkel való dialógus formájában képzelhetők el. Ezzel összefüggésben a hagyományos, egyéni vállalkozásközpontú gazdaságpolitikában növekvő figyelmet kell szentelni a tényleges vállalkozói hálózatok, a gazdasági szereplők, az önkormányzatok és a tudásfejlesztés intézményeinek bevonásán alapuló ún. nagyobb hozzáadott értékű kooperációnak. A gazdaságpolitikai irányváltás szükségessége mellett jelezni szeretnénk a munkatudományok és a szervezetkutatások szakembereinek különleges felelősségét, a munkafolyamat-központú ismeretek fejlesztésében, és ezzel kapcsolatban a magyar gazdaság ún. paradigmaterképe összeállításának fontosságát. Az ilyen jellegű ismeretek is segíthetnék a magyar gazdaság szereplőit az új fejlődési pálya azonosításában a második transzformációs reform periódusában.

Felhasznált irodalom

- Alasoini, T. (2003): *Introduction*. In: Alasoini, T. et al.: *Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment*. National Workplace Development Programme Report, 3. sz., Munkaügyi Minisztérium, Helsinki.
- Alasoini, T. (2007): *Sustainable Productivity Growth by Means of Workplace Innovation, (Experiences of the Finnish Workplace Development Programme TYKES)*. International Workshop on „New Forms of Work and Workplace Innovation in European Perspective”, Budapest, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely, november 9.
- Alasoini, T. et al. (1994): *Manufacturing Change*. Interdisciplinary Research and New Modes of Operation in Finnish Industry. Work Research Unit – University of Tampere, Tampere.
- Altieri, G. – Birindelli, L. – Bracaglia, P. – Tartaglione, C. – Albaraccin, D. – Vaquero, J. Fissamber, V. (2003): *eWork in Southern Europe*. Research Report, 395. sz., Institute for Employment Studies, Brighton.
- Bentel, J. – Jackson, M. (1989): *The Strengths of Strong Ties: Networks in Organizations*. Academy of Management Journal, 32. évf., 2. sz., 377–401.
- Chavance, B., (1995): *Hierarchical Forms and Co-ordination Problems in Socialist Systems*. Institutional and Corporate Change, 4 (1), 228.
- Cohen, S. S. – Fields, G. (2000): *Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley*. In: Lesser, E. L. (szerk.) *Knowledge and Social Capital*. (Foundations and Applications.) Butterworth – Heinemann, Oxford, 179–200.

- David, P. A. (1994): *Carriers of History: Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organizations and Institutions*. *Structural Changes and Economic Dynamics*, 5(2), 205–220.
- Dejonckheere, J. et al. (2003): *Is Small Finally Becoming Beautiful? Small and Medium-Size Enterprises in the New Economy*. Institute for Employment Studies, Report 391. sz., HIVA Leuven – Brighton.
- Dosi, G. et al. (2005): *Evaluating and Comparing the Innovation Performance of the United States and the European Union*. Szakértői jelentés: Trend Chart Policy Workshop.
- Fink, Ph. (2004): *A Hungarian Success Story? Rising Polarisations in Hungary*. (Első megjelenés német nyelven 'Der Ungarische Musterknabe? Wachsende Polarisierungen in Ungarn?') Comparative: Leipziger Blätter zur Universalgeschichte und vergleichende Geschichtsforschung, 13. évf., 2. sz., 77–101., Zentrum für Höhere Studien der Universität Leipzig, Leipzig.
- Fink, Ph. (2006): *FDI-led Growth and Rising Polarisation in Hungary: Quantity at the Expense of Quality*. *New Political Economy*, 11 (1), 42.
- Flecker, J. – Kirschenhofer, S. (2002): *Jobs on the Move: European Case Studies in Relocating eWork*. FORBA, Bécs – Working Life Centre – Institute for Employment Studies, Brighton, Report 386. sz.
- Gáspár, P. (2004): *Factors and Impacts in the Information Society: A Prospective Analysis in New Member States and Associated Candidate Countries*. (Synthesis Report), EC Contract N 20089-2002-11 F1ED SEV HU, ICEG European Center, Budapest. 99.
- Grabher, G. (1995): *The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East Germany and Hungary*. In: Dittrich, E.J., et al. (szerk.): *Industrial Transformation in Europe*. Sage Publications, London, 33–53.
- Huws, U. – O'Regan, S. (2001): *eWork in Europe: The EMERGENCE 18-Country Employer Survey*. Institute for Employment Studies, Brighton, Report 380. sz., 83.
- Huws, U. (2003): *When Work Takes Flight, Research Results from the EMERGENCE Project*. Institute for Employment Studies, Brighton, Report 397. sz.
- Huws, U. (2001): *Where the Butterfly Alights: The Global Location of eWork*. Institute for Employment Studies, Brighton, Report 378. sz.
- Huys, R. (1999): *Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries*. *Human Relations*, 52 (1), 67–94.
- Innovation in the EU: A Little Less Than Half of the EU15 Enterprises have Innovation Activity*. ES Eurostat News Release, 61/2004 – 2004. május 7. <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>
- Iwasaki, I. (2004): *Foreign Direct Investment and Corporate Restructuring in Hungary*. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 45 (2), 93–118.
- Kornai, J. (2005): *A Közép-Kelet-Európai régió nagy átalakulása – siker és csalódás*. *Közgazdasági Szemle*, december, 907–936.
- Kováts, G. (2004): *Esettanulmány egy magyar szoftverfejlesztő hálózatról*. Tanulmány az 5. EU Keretprogram által támogatott STILE-Projekt keretében. Programme– Proposal IST-2000-31099, MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal (2003): *Innováció 1999–2001*. Központi Statisztikai Hivatal Budapest.
- Lam, A. (2004): *Organizational Innovation*. In: Fagerberg (szerk.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, 115–147.
- Lockyer, C. et al. (2004): *IT Jobs: Opportunities for All?* Scottish Centre for Employment Research – University of Strathclyde, Glasgow.
- Lorenz, E. – Valeyre, A. (2004): *Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New 'One Best Way'?* DRUID Working Paper, 04-04. sz., http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/wp04-04.pdf. Letöltés ideje: 2007. június 1.
- Lundval, B.-A. (2004): *Why the New Economy is a Learning Economy*. Department of Business Studies, Aalborg University, Aalborg.
- Makó, Cs. – Nemes, F. (2002): *Paradigmaváltás a munkafolyamatban: posztfordizmus helyett neofordizmus*. *Harvard Business Manager*, 1. 60–70.

- Makó, Cs. – Simonyi, Á. (1992): *Social Spaces and Acting Society*. In: Széll, Gy. (szerk.): *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*. Walter de Gruyter, Berlin – New York, 29–84.
- Makó, Cs. – Simonyi, Á. (2003): *A munka és a párbeszéd új paradigmái*. Országos Foglalkoztatási Alapítvány, Budapest.
- Makó, Cs. (1997): *Transferring Managerial Competence and Organization from Western to Eastern Europe*. (Az EU – Phare ACE Program – P95-2625-F kutatási ösztöndíja által támogatott tanulmány.) University of Glasgow Business School – Department of Management Studies, Glasgow, 125.
- Makó, Cs. (2003): *Globalisation and Organisational Innovation: The Case of Central and Eastern Europe*. In: Makó, Cs. et al.: *Emerging Human Resource Practices: Developments and Debates in the New Europe*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 143–156.
- Makó, Cs. (2005): *Neo- instead of post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary*. *International Journal of Human Resource Management*, 2. sz., 111–123.
- Makó, Cs. – Keszik, R. (2003): *eWork in EU Candidate Countries*. Institute for Employment Studies, Brighton, Report 396. sz.
- Makó, Cs. – Melles, K. – Keszik, R. (2004): *A kis- és középvállalkozások és a távmunka – egy nemzetközi összehasonlítás perspektívájában*. eGAP Project – EU 5. Keretprogram – IST – 2001 – 35179, MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest.
- Measuring the Information Society in the EU, the EU Accession Countries, Switzerland and the USA*. SIBIS Pocket Book, 2002–2003, Bonn. http://www.sibis-eu.org/files/Sibis_Pocketbook_updt.pdf. Letöltés ideje: 2007. június 1.
- Nielsen, P. – Lundvall, B.-A. (2003): *Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations*. DRUID Papers, 3-07. sz. http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/wp03-07.pdf. (Letöltés ideje: 2007. június 1.)
- Nonaka, I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5 (1).
- O'Dwyer, C. – Kovalcik, B. (2007): *And the Least Shall be First: Party Systems Institutionalization and Second-Generation Economic Reform in Post-Communist Europe*. *Studies in Comparative International Development*, 41. évf., 4. sz.
- OECD (2003): *Economic Outlook*. 73. sz., OECD, Párizs.
- OECD Science (2001): *Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-Based Economy*. OECD, Párizs.
- Piore, M. – Sabel, Ch. F. (1984): *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
- Polányi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Doubleday, New York.
- Ramioul, M. et al. (2006): *Employment Change and Demand for Skills and Labour Market Restructuring. Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society*. WORKS project, Project, CIT3—CT-2005-006193. sz., (WP3). HIVA, Leuven – Institute of Sociology – Bulgarian Academy of Sciences.
- Regional Indicators of e-Government and e-Business in Information Society Technologies, Deliverable 4.1. IS/ICT Activities, Products, Occupations in Regional Classifications (Correspondences and Differences)*. EU 5. Keretprogram, IST-2001-33199. Programkoordinátor: Universitat Oberta de Catalunya.
- Román, Z. (2004): *Productivity and Competitiveness of the Hungarian Economy on the Eve of the EU accession*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Schienstock, G. – Hamalainen, T. (2001): *Transformation of the Finnish Innovation System*. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Schienstock, G. (2004a): *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept*. Work Research Centre – University of Tampere, Tampere.
- Schienstock, G. (szerk.) (2004b): *Embracing the Knowledge Economy: The Dynamic Transformation of the Finnish Innovation System*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Szanyi, M. (2000): *FDI Related Policies in Hungary, 1990–2001*. FDI Country Report A for CUTS, (CUTS), 2001.

- Szanyi, M. (2003): *An FDI-based Development Model for Hungary – New Challenges?* MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, Working Papers, 141. sz., december, 10.
- Szelényi, I. – Kostello, E. (1997): *A piaci átmenet elmélete: vita és szintézis.* In: Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): *Gazdasági rendszerek és intézmények szociológiája.* Aula Kiadó, Budapest, 123–141.
- Taylor, Ph. – Bain, P. (1999): *'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre.* *Industrial Relations Journal*, 31. sz., 2.
- Taylor, Ph. – Bain, P. (2003): *Call Centres in Scotland and Outsourced Competition from India.* Scotcon Network – Cottrell Building, University of Sterling.
- Thompson, P. (2004): *Skating on the Thin Ice. (The Knowledge Economy Myth).* University of Strathclyde – Big Thinking, Glasgow.
- Whitley, R. (2006): *Project-based Firms: New organisational form or variations on a theme? Industrial and Corporate Change.* Oxford University Press, Oxford, 15. évf., 1. sz., 77–99.
- Working Conditions in the Acceding and Candidate Countries*, (2003): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.